

"We moeten een einde maken aan deze periode van onzekerheid" een gesprek met Didier Reynders, Voorzitter van de Raad van Beheer



28 jaar en voorzitter van de Raad van Beheer van de grootste openbare onderneming van het land: dit is zeker en vast ongewoon en het haalt de tradities van het huis grondig overhoop!

Aan degenen die zich door zijn jeugdige leeftijd verontrust voelen, antwoordt de nieuwe voorzitter dat dat metertijd wel in orde komt.

De heer Reynders heeft welomschreven ideeën over de toekomst van de Maatschappij en hij is van plan ze ook te verdedigen. In het gesprek dat hij ons toestond, meenden we te bespeuren dat hij enige verstarring van de directies had vastgesteld, maar dat de wil aanwezig was om met een hechte leidinggevende ploeg de dingen te hervormen. Op eigen houtje handelen strookt voor deze voorzitter niet met de wil tot herstructurering. Tot slot pleit hij voor duidelijkheid in de betrekkingen tussen de Staat en de NMBS. "De directie moet er zich goed van bewust zijn", merkt hij op, "hoe belangrijk het is klaarheid te scheppen in de betrekkingen met de Staat".

ACTUEEL: De nieuwe Raad van Beheer heeft al meer vergaderd dan was gepland. Wordt dit tempo aangehouden of geldt het enkel voor de overgangperiode?

— Het is meer dan een overgangperiode, we bevinden ons in een oprichtingsfase. Officieel komt de Raad van Beheer om de twee maanden bijeen – vroeger was dat maandelijks –; het is de bedoeling dat het Beperkt Comité indien mogelijk elke week vergadert, of om de 14 dagen als er minder dossiers zijn.

Wat de jongste twee maanden betreft, is het snelle tempo van de vergaderingen te wijten aan het ontbreken van statuten – het genummerd besluit is in augustus verschenen, maar er is in de Ministerraad nog steeds geen koninklijk besluit aangenomen over de nieuwe statuten – maar ook aan het feit dat er nog geen directie benoemd is. De afgevaardigde bestuurder werd benoemd maar had nog geen contract of bevoegdheden en er was geen directeur-generaal of adjunct-directeur-generaal.

Die vergaderingen van de Raad waren nodig om de macht van de afgevaardigde beheerder en het Beperkt Comité te omschrijven. We bepaalden ook de voorwaarden voor de aanstelling van de afgevaardigde bestuurder, de directeur-generaal en de adjunct-directeur-generaal. Dat vergde aardig wat vergaderingen en besprekingen. Tegelijkertijd hebben we ook de gewone dossiers behandeld: we hebben twee bijeenkomsten gewijd aan dossiers over opdrachten en leveringen. Dat alles had tot gevolg dat het Beperkt Comité ongeveer op kruissnelheid vergaderde, elke vrijdagmorgen plus een of twee extra vergaderingen.

ACTUEEL: Het bijzonder lange proces van de herstructurering heeft het personeel en de kaderleden versteld doen staan. Hoe verklaart u die lange duur?

— Wat mij persoonlijk verbaast i.v.m. de langzame gang van zaken is vooral het accountantsverslag. Ik ben in juni 1984 beheerder geworden, ongeveer rond de verschijningsdatum van dat

rapport. Men kon zich verwachten aan grote veranderingen in het beheer en bij de mensen die daar bij betrokken waren. Maar sinds juni 1984 heb ik nog geen enkele keer de gelegenheid gehad deel te nemen aan een debat van de Raad van Beheer over dat rapport. We hadden recht op een uiteenzetting over het rapport en op de repliek van de directie en de adviseur, maar nooit op een discussie met de beheerorganen.

Tweede probleem: de minister van Verkeer wou een herstructurering met een aanpassing van de wet van 1926 erbij inbegrepen. Langs parlementaire weg zou dit heel lang geduurd hebben. Bijgevolg heeft de minister die wetswijziging in de bijzondere machten opgenomen. Hij heeft wel moeten wachten tot de wet op de bijzondere machten goedgekeurd was alvorens maatregelen te kunnen nemen. Maar ik geloof niet dat we daarbuiten zoveel tijd hebben verloren na de beslissingen over de installatie van de Raad van Beheer. De belangrijke besprekingen over de genummerde besluiten zijn in juli gevoerd. De Raad werd na de vakantie geïnstalleerd, de beslissingen zijn midden oktober genomen.



"We moeten een ploeg installeren aan het hoofd van de Maatschappij".

Wat mij op het vlak van vertragingen zorgen baart, is vooral het ontbreken van statuten: zoiets doet zich hard gevoelen en ik heb dat de minister al meerdere malen gezegd. Verder moet het taalkader nog vastgelegd worden en zullen we overgangsmaatregelen moeten nemen om de directie te kunnen installeren.

ACTUEEL: Wanneer moet het taalkader vastgelegd zijn?

— Volgens mij is dat een relatief eenvoudige kwestie. Als we volgens de criteria van de Raad van State willen handelen, kunnen we er niet voor eind februari of zelfs maart in slagen een volledig taalkader op te stellen. Dáárvoor stelt zich echter een ander probleem: gaan we de nieuwe directie volledig installeren? Daar bestaan technieken voor die trouwens ook in andere departementen toegepast worden: men kan bijvoorbeeld een kader voor de eerste en de tweede trap vastleggen. Dat heeft voor- en nadelen.

Voordeel: zo'n kader maakt het mogelijk de nieuwe directie te installeren en respecteert de taalpariteit.

Nadeel: – en hier moeten de beheerorganen hun informerende rol spelen –: een deel van het personeel zou kunnen denken dat men voor de directie wel maatregelen neemt maar de situatie voor de rest van de hiërarchie zo laat.

Men zou kunnen geloven dat men slechts voor het hoogste niveau statuten bepaalt en de andere niveaus ons niet bijster interesseren. Ik geloof niet dat de zaken zo moeten worden uitgelegd en veel zal hierbij afhangen van de informatie die we zullen geven. Ons doel is zo vlug mogelijk een nieuwe ploeg te installeren en een einde te maken aan een periode van onzekerheid bij de Maatschappij.

We hebben natuurlijk nog wat meer tijd nodig om het volledig taalkader te bepalen maar als we nu al de eerste of tweede trap vastleggen, zullen we voor het geheel zeker geen achterstand oplopen, integendeel, want de nieuwe leiding zal zich met deze kwestie kunnen bezighouden.

ACTUEEL: Welk beeld heeft u in dit stadium van de onderneming?

Ik heb het reilen en zeilen van het huis al twee jaar als beheerder kunnen gadeslaan. Mijn eerste idee is dat de onderneming vastgeroest is, niet zozeer in haar geheel maar wel per directie. Vooral het feit dat er tussen

de directies zo weinig echt contact is en ook de hokjesgeest van het huis hebben mij getroffen. Maar dat zal wel geen verrassing zijn voor wie de NMBS kent!

Er staan als het ware verticale en horizontale schotten tussen het werk van de stations en de groepen en het centraal bestuur. Bij manifestaties in Luik, waar ik me mee bezig gehouden heb, heb ik een kortsluiting met de centrale directie kunnen constateren. En tussen de directies onderling is dat net hetzelfde.

Ten tweede: een beheerder die de dossiers van de Raad van Beheer onder ogen krijgt – in de oude Raad waren dat kant-en-klare dossiers en had de Raad niet veel meer in te brengen, alleszins niet in de twee jaar dat ik er was – merkt bij pogingen tot interne contacten wel op dat veel mensen iets willen doen maar de indruk hebben dat dit onmogelijk is, vooral wegens de al genoemde kortsluiting maar ook wegens de structuur van de Maatschappij en haar gebrek aan souplesse.

Dat beeld roept bij mij de wil tot hervorming op. Eerst en vooral: een team aan het hoofd van de Maatschappij zetten en geen directeurs die hun directie zoals een ministerieel departement leiden. Vervolgens districten oprichten met reële macht voor de districtshoofden en hun verschillende verantwoordelijken: dat zijn onze twee doelstellingen. De rest is een "imago"-probleem en de man in de straat heeft nogal wat verkeerde beelden van de Maatschappij.

ACTUEEL: Een voorzitter van 28 jaar: is dat een voor- of een nadeel?

— Een eerste opmerking: men moet zich niet teveel zorgen maken over mijn leeftijd, dat komt mettertijd wel in orde. Voor het overige: op een vergadering van EUROFIMA heeft de directeur-generaal van de SNCF zich verheugd getoond over de verjonging van het NMBS-kaderpersoneel en de hoop uitgedrukt dat dit van invloed zou zijn op de naburige netten!

Gezien de tradities in de overheidsbedrijven is het logisch dat mijn leeftijd de aandacht trok. Maar men moet de rol van voorzitter van de Raad van Beheer van de NMBS goed begrijpen. Ik ben de jongste weken natuurlijk wel op het voorplan gekomen omdat ik besprekingen moest voeren over de delegatie van machten en soortgelijke materie. Maar het is duidelijk dat de directeur-generaal en het directieteam het dagelijks bestuur voor hun rekening nemen en dat het hoogste toezicht bij de afgevaardigde bestuurder berust.

De Raad van Beheer zal minder vaak samenkomen maar de grote doelstellingen bespreken, wat we de jongste twee jaar nooit gedaan hebben. Ik heb nog nooit een dossier gezien dat voor de spoorweg de richting aangeeft voor vijf of tien jaar. En de regering heeft beslist dat drie beheerders – de voorzitter en de twee vice-voorzitters – in het Beperkt Comité moeten zitten en bij het beheer betrokken moeten worden. En daar vooral speelt de voorzitter een grote rol: hij moet zien welke dossiers rijp zijn om in de Raad besproken te worden. Die Raad behoudt het principe van de evenredige vertegenwoordiging en van de aanwezigheid van werkgevers, vakbonden en allerhande verenigingen, ook al zal de strekking van de teksten niet meer dezelfde zijn.

De minister van Verkeer heeft zijn vertrouwen in mij gesteld en me de leiding opgedragen van zo'n type van Raad – met zijn heel eigen samenstelling, zijn taak om beleidslijnen op lange termijn uit te stippelen. En ik geloof dat men met het oog op die lange termijn wel op de jeugd mag gokken. Tenslotte heeft de minister vertrouwd op de kwaliteiten die men mij van verschillende kanten heeft willen toekennen, en misschien op de mogelijkheden voor consensus en overleg die ik binnen de Raad van Beheer heb proberen te ontwikkelen.

ACTUEEL: Welke politiek zal u in het Beperkt Comité voeren?

Ik heb verscheidene beleidslijnen. Eerst en vooral moeten we duidelijkheid scheppen in de betrekkingen

tussen de Staat en de Maatschappij. Ik heb binnen de regering rond die materie trouwens al ervaring opgedaan in werkgroepen. Men zegt vaak dat de NMBS de Staat 75 tot 80 miljard kost. Eerste verduidelijking: daar zijn de pensioenen bij inbegrepen. Als de Staat die niet via de Maatschappij voor zijn rekening zou nemen, dan zou hij het toch buiten haar om moeten doen. Ten tweede is er het onderdeel van de sociale zekerheid: daar treedt de NMBS op volgens de regels van het RIZIV. Als de NMBS dat niet zou doen, zou dat werk voor het RIZIV zijn. Verder zijn er ook nog de bijdragen van de Staat in de infrastructuur: het is normaal dat de Staat als eigenaar zijn spoorweg onderhoudt zoals hij voor de binnenwateren en de autowegen zorgt. Ook daar is een verduidelijking wel op haar plaats.



"De man in de straat heeft nogal wat verkeerde opvattingen over de Maatschappij".

Er zijn nog twee andere gebieden die me belang inboezemen. Op de eerste plaats de overheidsbestellingen. De NMBS speelt daar een belangrijke rol in en we moeten ook hier een duidelijk onderscheid maken tussen het aandeel van de regeringspolitiek inzake overheidsbestellingen en het aandeel dat nodig is voor de eigen behoeften van de NMBS.

Tenslotte is er nog het probleem van de tarieven. De NMBS moet de door haar verleende diensten tegen de kostprijs kunnen bepalen. Als de Staat, om volstrekt geldige redenen,

wil dat 75 % van de klanten tegen halve prijs rijden, moet hij daar op financieel vlak de gevolgen van dragen. De Staat moet dan ook zelf opdraaien voor de extra kosten van zijn sociale en economische politiek.

In het Beperkt Comité zal de rol van de voorzitter en van de twee vice-voorzitters voor die zaken van wezenlijk belang zijn. We moeten de directie ervan doordringen dat het scheppen van klaarheid in de betrekkingen met de Staat een noodzaak is. Dat begrip van verduidelijking is trouwens opgenomen in de vijfjarenplannen en ik hoop dat we die spoedig zullen kunnen bespreken. Het zal wel nog een jaar duren eer we een reëel en ernstig vijfjarenplan kunnen uitwerken dat gebaseerd is op een duidelijke verdeling van de bevoegdheden.

ACTUEEL: Hoe gaat u de sanering van de financiële toestand aanpakken?

Wat de financiën betreft, moeten we bij de NMBS een nieuwe mentaliteit creëren. We kunnen de huidige financiële directie niet veel verwijten; de leiding heeft vol plichtsbesef en met bekwaamheid gewerkt, maar ze stond in de Maatschappij een beetje alleen, gezien de tradities van het huis. Ik geloof dat men voor het voor de Maatschappij zo belangrijke financiële beleid op zoek moet gaan naar nieuwe, specifieke kwaliteiten. Ik zie ook hoe men EUROFIMA runt en de complexiteit van de financiële technieken grenst aan het ongeloflijke! We moeten het financiële beleid dan ook toevertrouwen aan mensen met vakbekwaamheid op het vlak van nieuwe beleidstechnieken, en de afgevaardigde bestuurder zal zich met dat belangrijke onderdeel moeten bezighouden.

Tweede element: de financiële technieken op zich. Wat voor technieken moeten we gebruiken? We hebben reeds een beslissing genomen: de afgevaardigde bestuurder en de directeur-generaal zullen op de termijnmarkt voor deviezen kunnen opereren. Dat kan nieuw lijken voor de NMBS, maar men moet weten dat wij enorm veel leningen in vreemde deviezen hebben lopen die eerlang zullen vervallen of vervroegd afgelost

zullen worden. Tot nu toe wachtten we op de vervaldatum om nieuwe transacties te doen. Nu zullen ze deviezen op termijn kunnen kopen om het disagio dat zou ontstaan tussen de beslissing om op termijn te kopen en de aflossing te dekken. Met de nodige voorzichtigheid natuurlijk, maar met de bedoeling het disagio te dekken. In de komende maanden zullen we een beroep moeten doen op andere financiële technieken die het mogelijk maken de schuld beter te beheren en disagio te voorkomen. We moeten onze leningen proberen om te zetten in minder dure leningen en ook geleidelijk overgaan tot herkapitalisering, wat we nu al 2 tot 3 jaar proberen te doen.



"Ik zal er mij voor inzetten dat de kaderleden zowel bij het dagelijks beheer als bij de omschrijving van een project betrokken worden. Wat de financiën betreft, moeten we bij de NMBS een nieuwe mentaliteit creëren".

ACTUEEL: De herstructurering zal de bevorderingskansen voor de kaderleden beperken. Zal de Raad zich ook over die kwestie buigen?

— Ik zal daartoe vast en zeker het initiatief nemen. Men heeft mij verzocht het probleem van de loopbanen te bespreken — want daarover gaat het. Ik heb het daar reeds met de kaderleden over gehad toen ik nog beheerder was. Het zal volstrekt nodig zijn een systeem op te zetten — een loopbanenplan of iets anders —, een nieuwe formule om het werk van de bedienden te bevorderen. Het is waar

dat de promotiekansen kleiner zullen worden, en dan zal onvermijdelijk het probleem van de motivatie rijzen, waarin bevordering een belangrijke rol speelt. Persoonlijk hoop ik dat het Beperkt Comité zich met dit onderwerp zal bezighouden en dat we erover zullen debatteren in de Raad van Beheer.

Een loopbanenplan heeft als voordeel dat het de financiële en bevorderingsmogelijkheden van de werknemers bepaalt. Het nadeel is dat het gebonden is aan een effectieve controle van de rentabiliteit en de prestaties van de werknemer. Als directeuren die voor 6 jaar benoemd zijn, oogmerken moeten bereiken, dan moeten de kaderleden dezelfde redenering aanvaarden wat het loopbanenplan betreft: het plan zal afhangen van het beheer, van de verantwoordelijkheid die u aanvaardt en van de reële verwezenlijking van die verantwoordelijkheden.

ACTUEEL: Het TGV-dossier neemt meer politieke dan economische allures aan. Wat zal er op de vergadering van 22 december uit de bus komen, en zal de NMBS verantwoordelijk zijn voor de investeringen zoals het accountantsverslag heeft aanbevolen?

Eerst iets over de toestand bij de Maatschappij en binnen de regering, omdat beide problemen ter sprake zijn gekomen. Op 22 december wordt er dus een internationale vergadering gehouden. Aan de andere kant heeft de regering een interministerieel comité opgericht enkel en alleen om de TGV te bespreken; de Luikenaars hebben deze beslissing wel een beetje beïnvloed. Voor de NMBS heb ik aan de minister van Verkeerswezen om een debat in de Raad van Beheer gevraagd dat ten laatste begin '87 moet plaatsvinden, na de bijeenkomst van 22 december. Wat misschien wel te vrezen valt, is dat men België niet voor vol zal aanzien en dat het gewoon een transitland wordt voor de TGV waarvan het tracé zou worden uitgestippeld volgens de behoeften van onze Nederlandse of Duitse bureaus. Men loopt ook het risico dat het dossier weinig rekening zal houden met de netten zelf en men weet nog niet goed wat de plaats van de NMBS in het complete dossier zal zijn.

Mijn wens is dat bij besprekingen in de regering en in het parlement – als men een verdrag zal moeten ratificeren – met de regionale en landsbelangen werkelijk rekening zal worden gehouden. Ik heb het al gezegd: een tracé met stops te Antwerpen en Luik zou goed bij de Belgische toestand passen. Ik zie niet in waarom men stelselmatig een stop in Aken en een lijn naar Nederland zou verdedigen zonder stops in respectievelijk Luik en Antwerpen te overwegen! Dit alles is volmaakt realiseerbaar en we zullen nog gelegenheid krijgen om daarover een woordje mee te spreken.

De NMBS zal concreet moeten onderzoeken hoe zij effectief aan het dossier kan deelnemen. Ik heb ook EUROFIMA om een rapport gevraagd over de financieringsmogelijkheden via die maatschappij.

Maar voor de NMBS zijn er twee krachtlijnen:

1. Het rechtstreeks beheer van de infrastructuur en de TGV-dienst: zal de NMBS in een samenwerkingsverband met de particuliere sector stappen? Dit moet nog allemaal bestudeerd worden en daarbij mogen geen a priori's gelden.
2. Het verkeer. Welke invloed zal de TGV uitoefenen op het binnenlandse verkeer? Dat onderwerp is nog niet besproken. Opnieuw vragen wij dat men rekening houdt met regionale toestanden. Waarom zouden pendelaars bijvoorbeeld geen gebruik kunnen maken van de TGV? Dat zou de TGV meer reizigers bezorgen en ons in de gelegenheid stellen in dat dossier onze rol te spelen.

ACTUEEL: De bedrijfsresultaten van 1986 zullen geen stijgende trend te zien geven. Wat gaat u zeggen in de Raad van Beheer?

We hebben in de Raad van Beheer al aangestipt dat 1986 getroffen werd zowel door de sociale onrust van mei als door de economische bedrijvigheid, meer bepaald in de staalbekens. Bovendien heeft de sociale onrust bij de cliënteel schrik doen ontstaan. Wat kunnen we over de toekomst zeggen? Het is wel zeker dat het verkeer nog inzinkingen zal meemaken; we moeten nieuwe bronnen aanboren, zowel bij de directies als in de districten om de Maat-

schappij een ander imago te geven. Er zal een informatiecampagne op het getouw worden gezet en we zullen opnieuw met alle mogelijke klanten van de NMBS rond de tafel gaan zitten. De afgevaardigde bestuurder is er zich bijvoorbeeld van bewust dat we de tonnages opnieuw ter sprake moeten brengen. Maar we moeten de cliënteel natuurlijk ook niet achtervolgen met produkten die de Maatschappij in de rode cijfers brengen, zoals nu met bepaalde goederen het geval is.

We moeten vooral proberen via het imago van een goed presterende onderneming delen van de markt te heroveren. Ook de evolutie van de brandstofprijzen heeft verbazingwekkende reacties uitgelokt: we moeten maar naar de stijging van het autoverkeer in Brussel kijken. De nieuwe leiding zal het imago van de Maatschappij dus een facelift moeten geven. We volgen de Algemene Directie in haar relatief optimistische vooruitzichten op een lichte stijging voor 1987. Maar die vooruitzichten zullen zichzelf niet waarmaken, we moeten daar inspanningen voor leveren.

ACTUEEL: Welke boodschap heeft u voor onze kaderleden aan de vooravond van zoveel belangrijke beslissingen?

— Een oproep tot mobilisatie. Het kaderpersoneel moet samen met de

directie- en coördinatiecomités gemobiliseerd worden, maar niet in het wilde weg. De afgevaardigde bestuurder zal – in het begin waarschijnlijk samen met mij – de kaders willen ontmoeten om de nieuwe doelstellingen van zijn beleid uit te stippelen. We moeten op twee vlakken te werk gaan:

1. het dagelijks beheer van de sectoren: we hebben het reeds over een agressievere commercieel beleid gehad;
2. het beheer van de NMBS als geheel: om in de betrekkingen met de Staat klaarheid te scheppen en om een vijfjarenplan op te stellen, moeten de kaderleden kunnen meedenken over de toekomst van de spoorweg: weten welk deel van de markt we morgen kunnen vertegenwoordigen, weten wat we moeten ondernemen om een zo groot mogelijk marktaandeel te veroveren. Er zal dus een bespreking op gang moeten komen. Ik zal er mij voor inzetten dat de kaderleden zowel bij het dagelijks beheer als bij de omschrijving van een project betrokken worden. Dat is geloof ik ook de bedoeling van de afgevaardigde bestuurder. Ik heb al heel wat kaderleden ontmoet die hieraan willen meewerken: de afgevaardigde bestuurder en ikzelf moeten ervoor zorgen dat die participatie plaatsvindt en dat er tussen de leiding en de kaderleden van de onderneming een echt pact kan worden gesloten. ■

Reynders Didier

28 jaar.

Getrouwd, 2 jongens van 4 en 2 jaar.

Licentie in de rechten aan de Luikse universiteit.

Assistent van professor François PERIN.

Advocaat, later directeur-generaal bij het ministerie van het Waalse Gewest.

Momenteel adjunct-kabinetschef van vice-eerste minister J. Gol.

Beheerder van de NMBS sinds 19 juni 1984 en van de Europese Maatschappij voor de financiering van spoorwagematerieel "EUROFIMA" sinds 4 juni 1985.

Voorzitter van de Raad van Beheer van de NMBS.